



新商业思维系列①

产品、用户、服务、营销、痛点……都不重要

能产生大量爆品的体系和方法才是关键!

爆品思维

建立持续打造畅销品的超级体系

马珩◎著

MAKE IT
HOT

 中国友谊出版公司

爆品思维

建立持续打造畅销品的超级体系

马玥◎著

MAKE IT
HOT

图书在版编目(CIP)数据

爆品思维:建立持续打造畅销品的超级体系/马玥
著.--北京:中国友谊出版公司,2017.3
ISBN 978-7-5057-3952-9

I. ①爆… II. ①马… III. ①网络营销 IV.
①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第320571号

书名 爆品思维:建立持续打造畅销品的超级体系
作者 马玥 著
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000毫米 16开
13.75印张 170千字
版次 2017年3月第1版
印次 2017年3月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3952-9
定价 39.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676



前言

P R E F A C E

大部分企业都在追求爆品，希望通过某一款产品成为行业的领导者，垄断行业，以单品打天下。

无论是创业公司，还是领先的行业冠军公司，都有过这样的体会：爆品意味着绝对利润。以我个人的经历来说，毕业后最初那几年，我很幸运地加入到一家拥有一款超级爆品的文化出版公司，当时我们运作的图书名字叫做《鬼吹灯》，尽管我们并不知道十年后《鬼吹灯》会成为一个“IP之王”，还会被改编出名盛一时的国产经典探险电影，但我们谁都明白，《鬼吹灯》是公司的爆品，出版业的同行甚至偶尔用“独生子”来嘲笑我们只生产《鬼吹灯》一个大卖的产品，但言语之间，是他们错过这部作品的悔恨之情。而对于我们来说，拥有了这部作品，不但让我们在初创期产生了不小的利润，而且还占据了一定的话语权。

几年过去，带着对职业的彷徨与对人生的一点点理想，加上一丝情怀，作为曾经的出版人和媒体人，我加入到创业大军中。



创业第一年，我几乎每天晚上都要畅想一个梦想，这个美梦正是有关于爆品的。我不止一次地与我的搭档说道，要是我们也生产出一个超级大卖的产品就好了。百万销量畅销书，做现象级引爆点，这不但会让我们名声大噪，而且会给我们带来源源不断的利润。由于我们做的是内容产业，致力于优质内容互联，我每天想的是我们能够从茫茫大海中找到那个具备爆品潜力的作品，开发出来，成为流行。

如同每一个梦想着一夜大火的明星一样，那段时期，我积极从每个渠道上寻找内容，网络大神、大V公众号、微博、杂志、报纸……我将能够生产内容的所有渠道都拿来阅读，试图去联系合作。看着同行们生产出来的一个个“IP之王”，合作伙伴们生产的销量动辄上百万册的图书，我掩饰不住地羡慕，更坚信“必须生产爆品才能立足”的道理。同时，我们不断学习其他企业做爆品的经验，不管是商业上的案例，还是人性的分析，我们总是试图去学会如何在短时间内打造出一款能够风靡全国的产品来。

然而，一次又一次的失望充斥着我们创业的第一年，在前半年的时间里，我将大量的精力浪费在寻找并生产我们的爆品中去，我希望签到最著名的作者，挖掘到最好的作品，策划出能够引爆流行的图书选题。

直到有一天，我看到了一个故事，是关于台湾演员金士杰的。

尽管我关注他的时候，他已经多在电影中以配角、客串形式出现，但这丝毫不影响他的魅力，一颦一笑、满眼都是戏。

故事是关于金士杰在上世纪80年代创作出的一个爆品。1980年，他

创办了台湾第一个实验剧团——兰陵剧坊，当时台湾的戏剧还属于空白阶段，剧团的人大多是穷学生，生活窘迫，表演经验同样是空白。

在这种状况下，金士杰带领剧团尝试着各种现代、先锋的表演形式。一年半以后，剧团迎来一个爆品——《荷珠新配》。

这是一个传统的京剧，表现的是一个陪酒小姐和一个司机的骗中骗的故事。这部剧在台湾引起了很大反响，该剧的一炮走红，让金士杰名利双收。

这是别人梦寐以求的爆品，成名的机会。

但是，金士杰做出了一个常人并不理解的举动，他没有顺势而为，反而退居其后，他说道：“成功来得太快，十年寒窗就是十年寒窗，为什么在第三年、第五年的时候就让我天下皆知？”

接着，他去日本给一个默剧演员当助手，没有一句台词，全靠表演。他将人物性格演绎到他的每一寸细胞中去。

金士杰的故事让我们深思许久，对于初创企业的我们而言，过度追求爆品，而忽略自身的打造，会不会误入歧途？

多年的磨练让金士杰本身成为不可媲美的爆品，他在1986年成功出演了《暗恋桃花源》里的江滨柳，话剧版和电影版分别获得了“国家文艺奖”和东京国际电影节青年导演银奖以及台湾影评人协会评选的1992年度十大华语片第3名。

2012年又成功出演了《最后14堂星期二课》，成为国人心目中的一座丰碑式人物。



你会不会觉得？如果在创业第一年，我们恰好找到了一本能够称之为爆品的图书作品，这部作品让我们在图书行业掀起了一阵波澜，我们像那些一年卖水煮鱼卖到上亿元的企业一样，靠着这个爆品实现了巨大的盈利，那么然后呢？我们做好突如其来的名利双收的准备吗？假设因为这部作品的走红，后续的产品大规模袭来时，我们的业务构成、我们的体制、我们的人员能够承接这些爆品带来的持续性发酵作用吗？或者是，我们生产出了爆品之后，它能够支撑我们活到最后的厮杀之中吗？

一个创业公司的案例更是提醒了我，这是几个原本在各自领域内做到一定地位的年轻人辞职后的创业故事，他们从事的是新农业，销售的大都是已经具有很强品牌影响力的农产品，一开始，他们代理营销了一款非常火爆的产品，也是这款产品让他们在创业初期轻轻松松地实现了盈利，甚至可以每年只工作两三个月，在销售期内坐享利润。但是，随着创业的深入，他们尝试着第二款爆品，本以为如同第一款产品一样，产品、渠道、品牌等各个环节的要素基本相同，不过结果大相径庭，第二个爆品根本无法复制第一款产品的成功，加上第一款产品的走红缺乏整个体系的建设，让这款产品的销售上出现了诸多误判，导致不小的亏损。

到这时，我们逐渐清晰，爆品固然是每个企业都要追求的，但如何打造爆品并不是每个企业都了解的，在过去改革开放的三十多年中，中国企业从个体户转向流程控制的管理型企业，他们在追求爆品的道路上，其实一直存在意识上的错误。

曾经，我们在西南财经大学的创业课程上，做过调查，进行过企业家的小型沙龙交流，并且在多场私董会活动中专门设置过这样的论题，比如，至今我仍清晰地记得第一次我们抛出关于爆品的探讨时，当时的题目是，我如何打造褚橙之外的爆品？

那时，策划、操盘褚橙营销的西南地区生鲜电商品牌优果仓正在面临爆品难题，从2012年开始，他们销售的第一款产品就是爆品褚橙，但褚橙之后，下一步去哪儿，是他们面临的最大问题，他们迫切需要找到一种新的明星产品来寻找新的利润增长点，当时的他们苦恼极了。

很快，爆品话题引起大家的共鸣，在那场内部私董会上，有将近20位企业家，他们之中有做多年传统业务的家族企业管理者，也有本地连锁企业老板，还有游戏领域的创业者。每个人都坦承，如何做爆品是大家想追求又很纠结的话题。

由生鲜电商优果仓创始人抛出的课题，引发大家热议，爆品思维是什么？

有人回答，爆品思维就是打造出一款能够让企业实现巨大利润的产品。

有人说，爆品思维就是做流行的产品。

还有人说，爆品思维就是做企业品牌。

甚至说，卖得越多就越是爆品。

……

100个人，有了100种不同的答案，但却有一个共同之处，大家都认

为爆品思维是要打造一款产品，就像苹果公司，靠一款手机能够占到智能手机 90% 以上的利润，所以才有了那么多人想去学习别人的爆品打造方法，借鉴别人的经验。

实际上，每个企业都希望打造爆品，每个人也希望自己成为老板、爱人、朋友心中的爆品，但大家并没有意识到，从思维方式来说，爆品思维从来都不是要做出一款产品，当我们试图生产出一种火爆的产品，这种想法从一开始就错了。

爆品到底是什么？我们的结论是，爆品是一个体系，是一种思维方式，而爆品的核心是人。

就如同《定位》一书将长存多年的刻板印象“胜负见于市场”更改为“胜负在于潜在顾客的心智”一样，本书中所描述的爆品不是一款产品，而是一套能够产生大量爆品的体系和方法，这就是爆品思维。

人们需要爆品思维

想清楚这个问题，我们突然茅塞顿开，之前一直追求的爆品从一开始就错了，而且不单是我们，在我们时常参与交流的创业者小伙伴们之中，大家都盲目地去追求火爆的产品。有一家初创企业做的是孵化器业务，他们从最开始的提供交流、资讯服务逐渐转变为创业孵化器，当时国内还没有流行孵化器这个概念，只有李开复的创新工场，和一些零零散散的像天

使湾这样的孵化器企业。

像我最开始期待做出一本超级畅销书一样，他们时常期望能投资到一家能够大红大紫的创业企业。但是，他们从来没有想过，像这样的爆品出现后，自己是否有一套体系能够支撑起来，也一直没有意识到，他们需要的不是一款爆品，而是一套能够产生大量爆品的体系。

当优果仓发现第二款产品无法成为爆品之后，开始意识到，他们需要的不是这种爆品，而是需要一套能够打造出爆品的体系来。于是，他们在线下开始铺设门店，完善自己的管理体系，从对第一款爆品的依赖逐渐剥离出来，经历了第二年的惨痛教训之后，在第三年，他们的体系成功孵化出了一个新的爆品，虽然知名度不高，但是足以支撑他们的利润增长。

所以，我们需要的是爆品思维，是用一套思维方式去重新定位你的产品、认识你的经营模式、完善你的体系。

学习史玉柱做一款叫“脑黑金”的产品是不行的，模仿乔布斯生产出叫做“大苹果”的手机也是无用的，创业者应该学习的是史玉柱打造脑白金的规律、开发运作征途游戏的法则，苹果手机背后的乔布斯精神，以及马云打造阿里巴巴的思维模式。

而这个核心在于思维方式和经营理念的不同，褚时健先生一生打造了红塔山、褚橙两个最知名的品牌，两个产品都在各自领域做到第一，褚老在做红塔山时，开创了“三合一”体制、将车间开到烟田、三级检查站质量管理等模式，在产品品质、管理上，褚老都有一套爆品的思维，他掌握

了这种思维和法则，乃至到 75 岁种橙时，才能够再次培育出褚橙这个超级爆品出来，要知道褚老在种橙时，解决了两个农产品领域的难题——农产品的一致性难题和农民管理难题。

褚时健为什么能够屡次打造出爆品，老干妈为什么能够在坚持不融资、不上市等理念下一直独领风骚，都与之有关。

老干妈的成功，在于创始人陶华碧的绝技加诚信，这几个字诠释了货真价实，据说老干妈辣椒酱的豆豉可以一粒一粒挑着吃，从来没有发现过坏的，这让同行者难以企及。褚时健在管理农民种植橙子时，发明创造了一百多条管理制度，从一棵小小的树苗到结果，有着这些苛刻的管理制度，才能够打破上千年的传统农业种植经验，实现标准化管理，这也是人的作用。乔布斯的 iPod、iPhone 等产品也不是第一个这样做的，但是乔布斯的偏执狂特性铸就了产品能够给人带来愉悦的快感，马云也不是第一个发现互联网机遇的，但他能够独创阿里巴巴的管理模式，像教父一样在创业者心中在前方引领。

本书如何展开

本书将跟大家探讨如何拥有爆品思维，拥有这种思维方式之后，你会发现自己掌握了一整套的爆品方法，但要改变固有的思维方式并不容易，我们必须反复强调，你所理解的、所看到的爆品并不是可以模仿的对象，

大量的案例表明，模仿和跟随从来不会赢得市场。因此，如果你认为，本书是教你去如何打造一款爆品，那就错了。

再次重申，我们不能够启发大家如何去造汽车，也无法告诉你，要生产一款火爆大街小巷的手机应该怎么做，相反，我们希望的是，通过本书，你能够掌握一套思维办法，这套办法适用于一切产品，无论是生产型企业还是流通型，抑或是服务型。有了这种思维方式，你就掌握了真正的爆品需要的经营理念。

本书的逻辑从纠正你的思维方式开始，我们将用两个篇章来告诉你，爆品思维下，打造爆品是一个体系性的过程，在这个体系中，包括：

对产品的再认识

爆品不是普通的产品，而是颠覆了所有原有同类产品的认知的产品。如果你认识到这一点，就不会试图再生产出一条李维斯牛仔裤，另一款褚橙，另一个可比可咖啡糖。当你在试图进入市场的时候，你要首先看看这个市场的领先者，找出他们的弱点，开辟另一个细分领域出来，你要做的不是跟随，而是找到蓝海，并打败所有其他的品牌。

对用户的再认识

爆品与普通产品最大的区别是辐射范围广，简单来说，爆品具备能够引发大面积消费群体使用的潜在素质，除了重新定义产品之外，你需要赢

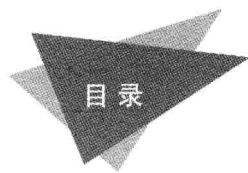
得用户。如果认清了这一点，市场占有率变得不重要，销量更是无足轻重，你真正要做的是潜入他们的内心，打动他们，你将产品注入大量的情感因素，让你的消费者每一天都感动得痛哭流涕。

对经营的再认识

产品是有生命力的，它必须经受时代和趋势的考验，“没有成功的企业，只有时代的企业”，是海尔创始人张瑞敏对于企业经营的理解。美国有很多企业经历过第二次世界大战、互联网的冲击，其产品在今天依然堪称爆品。本书中，我们会通过一系列经典品牌的故事，告诉你，从产品销售上升华，或许会让产品更具生命力，比如乐高，如果你质疑乐高公司生产出的一些带有凸出和凹进去的塑料方块能有什么生命力的话，那么，你一定没有理解乐高的核心：乐高卖的不是这些塑料方块，而是整个游戏系统。简单来说，购买乐高玩具，意味着无限多的组合可能。

对流程的再认识

这对于打造爆品至关重要，我们提出的爆品思维，并非告诉你如何在短暂的时间内打造出一款家喻户晓的产品，反之，我们想去产品化，我们不厌其烦地想让你保持清醒，提升产品运营的能力，形成良性运转，控制好你的成本，这比什么都重要。



CONTENTS

前言 / 001

第一章 **当你在谈论爆品时，你在想什么**

99% 的人都会答错的题目 / 005

体系的巨大作用 / 007

过度追求爆品的社会 / 010

“唯产品论”后遗症 / 014

爆品的另一种误区 / 018

重塑对爆品的理解 / 020

第二章 **真正的爆品与火爆无关**

他们为什么这么火 / 027

卖得火不等于卖得久 / 038

不要被爆品绑架 / 041

日本中小企业的年轮经营 / 044

爆品思维的核心 / 047

如何拥有爆品思维 / 053



第三章 **重新定义产品品质**

- 新的消费痛点 / 067
- 对创新要求越来越高 / 070
- 超出他们的预期 / 073
- 改变不能被改变的 / 077
- 重新定义产品标准 / 079
- 解决行业痛点 / 082
- 引领整个细分领域 / 085
- 成为领先者 / 088
- 打败所有其他的 / 090
- 越简单越极致 / 091
- 比好更重要的是稳定 / 094

第四章 **不是占领市场，而是赢得用户**

- 你永远不知道他们在想什么 / 101
- 不是需求导向，而是潜入内心 / 104
- 卖梦想不卖方案 / 108
- 产品不在了，情感还在 / 112
- 情怀集中爆发 / 115
- 只为用户生产 / 118

第五章 **爆品赢在产品之外**

人人都爱乐高 / 127

从卖花盆到卖花盆管理 / 130

IBM 的秘诀 / 133

产品与服务的转变 / 136

除了品质，他们还关心什么 / 141

当产品变成一种认知 / 146

第六章 **不断优化你的体系**

搭建体系 / 152

提升产品运营的能力 / 157

形成良性流转 / 162

使用时间与提升效率 / 166

产品的更新迭代 / 169

控制成本 / 171

试错经营 / 174

不断适应变化 / 177



第七章 **用个人 IP 制造爆品**

从罗辑思维说开去 / 183

名人的磁铁效应 / 188

企业创始人 IP 化 / 191

占据用户的内心 / 193

引发价值共鸣 / 195

制造爆品 / 196

后记 / 199